

营销之神

佳能成功的秘密



[美] 路易斯·克拉尔 著
[日] 泷川精一
赵永芬译

海外企业家丛书

营销之神

佳能成功的秘密



【主 编】陈瑞麟 · 范林智

【副 编】刘国雄 · 王

刘国雄

海外中国企业家丛书

海外企业家丛书

营销之神

——佳能成功的秘密

[美] 路易斯·克拉尔 著
[日] 泷川精一
赵永芬译

上海译文出版社

Louis Kraar and Seiichi Takikawa

JAPANESE MAVERICK

——Success Secrets of Canon's "God of Sales"

根据美国约翰·威利父子出版公司 1994 年版译出

Copyright © 1994 by John Wiley & Sons, Inc.

The original Chinese language edition published in 1996 by

Commonwealth Publishing Co., Ltd. with the arrangement

of John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版权 © 1997 上海译文出版社

由 John Wiley & Sons, Inc. 授权, 天下文化出版公司协助出版

版权所有, 翻印必究

图字: 09 - 1997 - 003 号

营销之神——佳能成功的秘密

[美] 路易斯·克拉尔 著

[日] 浅川精一

赵永芬 译 沈志彦 校

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海长阳印刷厂印刷

开本 850 × 1168 1/32 印张 4 插页 5 字数 91,000

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数: (00,001) — 10,000 册

ISBN7 - 5327 - 2072 - 1/F·098

定价: 9.80 元

出版说明

本书是我社出版的“海外企业家丛书”的一种。“海外企业家丛书”通过译介外国著名企业家的自传或传记、有关海外著名大公司的创业历程和经营经验的著作，向国人介绍外国企业家的创业精神、经营之道和管理方法，以供学习借鉴。

企业家在许多国家被奉为当代的新英雄。当今的世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代，是政治家、军事家主宰了世界；那末 20 世纪下半叶则是经济和贸易的时代，是企业家、科学家称雄于世界。企业家们驰骋于世界经济的大舞台，在激烈的竞争中求生存发展，创造出种种惊人的奇迹。他们勤奋工作，白手起家，善于经营，抓住良机，创造了世界一流的大企业；他们敢冒风险，勇于创新，利用最新科技成果，推出了誉满全球的新产品；他们审时度势，锐意改革，使老企业绝处逢生，使小公司蒸蒸日上。企业家创造财富，造福人类，是社会的精英。

中国正处在改革开放、经济起飞的伟大时期，我们当前的一个迫切任务是要建立现代企业制度。现代企业家则是管理现代化大企业的灵魂。建立现代企业制度就需要造就一大批优秀的企业家，来管理和经营现代化大企业。我们希望中国的企业家们能从这套“海外企业家丛书”中得到启发，受到鼓励。

目 录

序:特立独行的日本人	1
------------------	---

第一部分 佳能公司

1 日本人中的怪杰	9
2 克尽职守的佳能“医生”	15
3 一个日本怪杰的养成	26
4 瞻望 21 世纪的佳能	46

第二部分 泷川的秘方

5 总裁亲自撰写脚本	53
6 让营销成为一件乐事	56
7 培训推销员的秘密	60
8 新的销售时代来临	63
9 失败是成功之母	65
10 让营销成为一门科学	68
11 总裁应检查费用帐单	73
12 发现有领导素质的经理	75
13 唤醒一个沉睡的公司	80
14 日本式的购并行动	85
15 公司需要有活力的年轻人	93
16 全球化:日本人的未来	95

17	融合美日销售风格	99
18	冒险销售苹果电脑	105
19	日本企业的社会主义	110
20	善选国际合作伙伴	112
21	如何保持销售实力	115
22	腾出时间静静反思	118
23	企业家的自律准则	121

序

特立独行的日本人

这本书说的是泷川精一的故事。此君是一位与众不同的执行主管,由于作风独特,而为日本树立起崭新的风格。他不仅在日本热衷于销售美国商品,又坚持员工应度长假以振奋精神,并且敦促日本国民应更具有面向世界的观点。服务于佳能公司的泷川,是个直言不讳的企业家,可说是日本人中的佼佼者。而他所任职的公司——规模庞大的佳能企业,其公司文化的高度灵活性与创造性,不仅促成了泷川这样特立独行的人,也造就出公司的卓越成就。

佳能公司以模仿制造德国莱卡照相机起家。原本只是一家小小的实验室,如今竟发展成为全世界顶尖的复印机与办公设备的制造商,并成为科技界的创新者。佳能公司许多获得专利的技术,最后均应用于美国商品中;它不仅是制造蚀刻电脑芯片的精密机器的主要厂商,还提供大多数激光打印机的马达。1992年,佳能一共得到1006项美国专利,比著名的如通用电气(General Electric)、国际商用机器公司(IBM)、柯达(Eastman Kodak)与摩托罗拉(Motorola)等公司更多。佳能公司以150亿美元的全球年销售额,在1992年《幸福》(Fortune)杂志全球500家大企业排行榜上名列第83位,规模大于洛克希德(Lockheed)和可口可乐(Coca Cola)公司。佳能公司可以说是货真价实的全球企业,其26家制造厂,从中国大陆到美国加州,遍布于全世界,此外在欧美与澳洲也有不少研究机构。

独特的日本工蜂

美国人眼中的日本人民，常常像是一个超级经济大国中牺牲奉献的工蜂，只知毫不松懈地出口自己的产品，但却严密保护本国市场，不让外国产品入侵。的确，勤奋的日本人向来置个人私利于公司福利之下。较诸西欧，日本人劳动时间较长，薪水也较少，而且每年只有一半的日本职员度完他们的付薪假期（平均一年仅 12 天，约是美国人的一半）。日本人牺牲假期，部分是因为担心让同组的工作伙伴失望，而更重要的是他们非常珍视一种归属的感觉。长久以来，韩国人的劳动时间比日本人还长，然而他们却比日本人更早知道：经济繁荣的一大报酬就是休闲。正如韩国三星石化公司总裁朴态绪所说的：“所有日本人都活在深怕与众不同的恐惧中。日本人认为服从绝对重要，但是我们韩国人则是一群牛仔。”

日本企业的股东所能享有的直接报酬也极为微薄。股利大约只占收益的 30%，大概是美国公司所付出的一半而已。日本企业把大半赚来的钱，又转投资于新设备、新工厂或是留作危急时期的准备金之用。这种长期策略之所以能够行得通，靠的是一种独特的资本主义。通常，日本公司约 70% 的股份持有人是别的企业，它们通常属于所谓系列（Keiretsu）企业成员——以互相持有不同公司的股份连结而形成长期的生意关系。在这种小圈圈式的协定下，各家公司总是宁可与自己集团的成员做生意，因而形成天生的贸易壁垒。

不属于任何集团的佳能公司，就比大多数的日本公司开明与独立。富士银行虽然与佳能维持松散的关系，但它在公司的董事会不占任何席位，对佳能的经营也不具重大影响力。相形之下，日本照相机制造商尼康（Nikon）公司即属于工业界巨人——三菱财团——中有力的一份子。尼康不像佳能那样，能

够发展多样化产品,显然是为了避免与三菱财团之下的其他公司竞争。佳能公司一名高级主管曾经这么说道:“只要筹措到资金,佳能每个单位都可以为所欲为。”

鞠躬尽瘁,死而后已

日本企业界的高级主管(佳能也不例外),无倦无悔地为公司鞠躬尽瘁,但相比之下,所得的酬劳并不丰厚。日本大公司总裁的薪水,大概只有美国大公司总裁的三分之一。根据日本薪金管理研究所的一项调查,日本总裁平均年收入约为 37.5 万美元,而美国同级主管则高达 120 万美元。当然,日本人还享有其他形式的补偿,他们不但拥有丰裕的额外津贴与公司配给的座车,而且在下属员工中威望无穷,地位崇高。一位日本高级主管就这么透露:“他们待我几乎像上帝一样。”

然而,佳能公司早已预料到一种新的态度逐渐在日本成形:生活的目标不仅仅是永不止息地让日本商品充斥于全世界。其实佳能早已算准了一点:倘若公司想要继续生存下去,就必须提供员工更多的休闲时间,并且将其生产制造、开发等业务以及利润拓展至其他国家。

质疑旧有制度

近来,日本其他一些企业领袖也已开始认真地考虑原来的制度是好是坏,因为它虽然造就了一个富裕的国家,但生活质量却贫乏得出奇。“过劳死”这个新名词已在日本生根,它指的就是过度工作而致死。在过去几年里,有 30 个左右的家庭因为其负担生活的人死于过度工作的压力,而得到劳动省的赔偿。颇受敬重的索尼公司董事长盛田昭夫向来喜欢质疑传统智慧,也

曾力促日本企业改变竞争的方式,因为其西方竞争对手的容忍度已经“达到极限”。此外,盛田也希望日本公司给员工较多的空闲时间与较高的薪水。他说日本企业应强调利润为先,扩大市场占有率为次,同时也应给予股东较多股利。

同样,向来十分尊重大企业利益的日本政府,也宣布了一项新目标:在90年代的10年间,将把日本从一工作狂国家,摇身一变为“注重生活方式的超级强国”,使日本人最终能够享受生活乐趣。为了树立好榜样,日本政府明令其1100万公务员遵守一周5天上班制,然而这个国家大部分的员工,仍然会在星期六到公司或工厂上班,甚至许多日本人长时间加班,且鲜有要求加班费的。

在日本,彻底的改变需要时间,但也不能再耽搁了。由于在日本国内制造空调机、电视机之类产品的成本太高,日本公司不得不到其他亚洲国家设厂。日本国内的劳动力供应吃紧,工人年龄也趋于老化。日本是全世界平均寿命最长的国家,然而日本人口的老龄化,将带来深远的影响。到了2020年,20%以上的日本人将超过65岁,也就是说,届时将耗费巨大的费用来支撑退休金、医疗以及其他社会福利计划。此外,年轻一代的日本人也希望能有更多的生活享乐,而不只是单纯地做个公司的好职员而已。

异军突起

与佳能一起成长的泷川,在书中娓娓道出其在日本这家顶尖公司所过的生活,并倾囊传授一些担任主管的领导技巧,例如如何激励员工、以及如何促销产品等。他在生意上的智慧,得自于其以反传统的方式经营企业所累积而成的经验:泷川曾经当过邮递员、旅馆服务员、工会领导、人事主任,以及将佳能产品打

入美国市场的先锋。如今泷川身为佳能销售公司——日本一家独立营销公司——的董事长与最高行政主管,这家原本被他形容为“睡着的公司”,已经脱胎换骨,在日本销售佳能产品与美国电脑。正如他所说的:“我与其担任佳能公司名义上的领袖,倒不如把各种主要的企业策略——拿来作实验。”

本书以两个层面来呈现泷川与佳能的故事。在第一部中,本文作者透视佳能公司内部,揭露其成功之根源、未来的冲劲,以及泷川这位营销之神崛起的故事。在第二部中,泷川与读者分享他建立事业的独特手法。泷川不仅在日本与众不同,而且在管理方面的独到看法,几乎也适用于任何地方。

第 一 部 分

佳 能 公 司

与其费心于短期的畅销商品，
佳能应把眼光放在长销的产品上……
一种长销产品必然具备前所未见的原创性，
使得竞争者需要时间来填补其间的差距。
简单地说，唯有长销产品才真正能够在市场上领先群雄，
并具备了真正突破性的效果。

——佳能的战术计划

1

日本人中的怪杰

坚直的钉子才能钉下。

——日本古谚语

尽管日本在经济上成就非凡，却是一个充满了顺从者的国度。日本工商界的领袖通常都是些苍白的老先生；他们所谓的领导方式，就是客客气气地顺从员工们的意见，分担员工的责任。这套制度虽然给团体中的每个人无比的安全感，却也使得日本人极度痛恨冒险。泷川精一则是一个值得注意的例外。62岁的泷川是日本的怪人，总是搞得佳能——这家全世界最大的照相机和复印机制造公司——人仰马翻。极有企业家风范的泷川，向来有话直说，个性果决明快，他坚决认为销售是“一门科学”，同时热心地把美国产品提供给他日本顾客。即使对他仰慕不已的同事，也说泷川的管理风格“有如暴君”，强力鞭策僚属把他的想法付诸实施。

我们只消一睹他的童年，就会明白这根亮晶晶的钉子，是如何逃过被敲平的命运：

第二次世界大战之后，东京一片废墟瓦砾，当时的泷川是个忍饥挨饿的青少年，街头生活教给他维持生存所需要的一切。泷川在一家小公司找到一份兼差，他的工作就是把旧的鞋油盒装满鞋油，再拿到黑市兜售。当时的员工大半是家庭主妇，她们常常抱怨薪水太低，泷川挺身为她们打抱不平，结果立刻被老板开除。“我有好几次因为被开除而离职，其原因不过是我太自以为是，”他回忆道，“之后，我决定再也不要因为跟老板撕破脸皮

而不得不离职。”尽管如此，他一直没有完全改掉直言不讳的作风，但也因此在日后培养出与人意见不合，甚至发生冲突之后，仍不致于树立敌人的技巧。

泷川在就读于首屈一指的东京大学期间，晚上就在国宾饭店充任客房服务员，这份工作使他学到关于人类尊严的另一课。有些客人召唤他时大吼：“服务员！”，但他总是先去招呼那些尊称他为“先生”的客人。泷川说：“我学到决不因任何理由歧视任何人。如果你待人公平，他们就会信任你、支持你，而且你可以从他们的眼神里看得出来。”

学 习 冒 险

年仅 30 即被选为佳能公司工会领导的泷川，曾在任内遭遇一次令他怕得早上都不想醒来的危机。原来，当时的共产党激进派召集薪金比正规工人少的临时工，企图组织另一个工会互别苗头。泷川大胆地赌了一回，硬是想方设法挤掉了那一小撮激进分子；他当时提出的解决办法是：将临时工纳入正规编制，使他们与其他员工处于相同地位。事后他说服了公司的管理部门接受这个构想。

“我和大多数的日本人稍微不同，”泷川承认道，“因为我冒过不少风险”。当时，身为没有退路的工会领导，泷川的事业极可能因此毁了。结果证明泷川在沟通、协调方面颇有技巧，这在以后为他赢得了佳能公司许多困难的职务，使他有机会证明自己的能力，其中包括担任人事主任一职；而他不服从传统的做法，也因此一直没有遭到质疑。

在连续 5 名经理企图打入美国市场的壮举失败之后，泷川于 1970 年接手美国佳能公司，并且领导了一场革命。泷川推翻了行之多年的做法，不再仰赖美国公司来营销佳能的产品，改而